

EARTH-1 STAGE

ニッポンの企業力 企業価値を考える 2015

OMRON

持続的な企業価値向上を目指して

2015年3月3日
オムロン株式会社
代表取締役社長CEO
山田 義仁

目次

- | | |
|------------------------|-------|
| 1. オムロンについて | P. 2 |
| | |
| 2. 経営の革新 ROIC経営 | P. 6 |
| | |
| 3. 経営の革新 目標開示&エンゲージメント | P. 12 |

オムロンについて

OMRON



オムロンの特徴

企業理念：企業は社会の公器である



生活

社会



センシング&コントロール技術

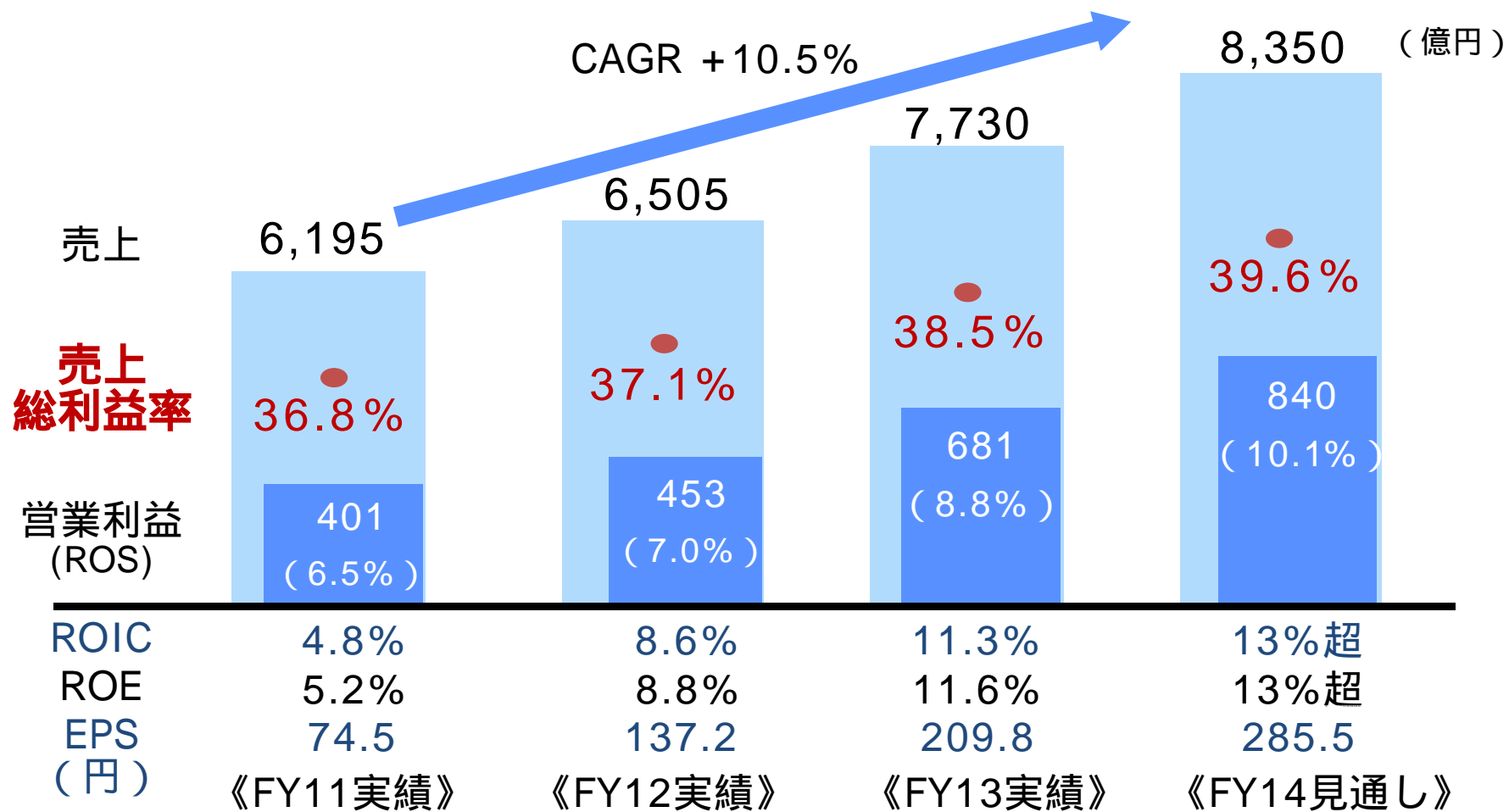
環境

産業



業績推移

年率10%超の成長を実現。売上総利益率も向上。



受け継いできたこと・革新したこと

社長就任以来、ROIC経営などの革新を実行

受け継いできたこと

企業理念に基づく経営
透明性・実効性の高い
コーポレート・ガバナンス
株主とのエンゲージメント

革新したこと

ROIC経営

「事業タテ通し」、「タテヨコ」連結経営
中期経営目標の開示
中期業績連動報酬・インセンティブ
経営陣・社員一丸となった
経営理念・事業戦略の共有
例：グローバル全社員を対象とした
企業理念の実践に対する表彰制度を
2012年度にスタート

経営の革新 ROIC経営

経営の革新 ① ROIC経営



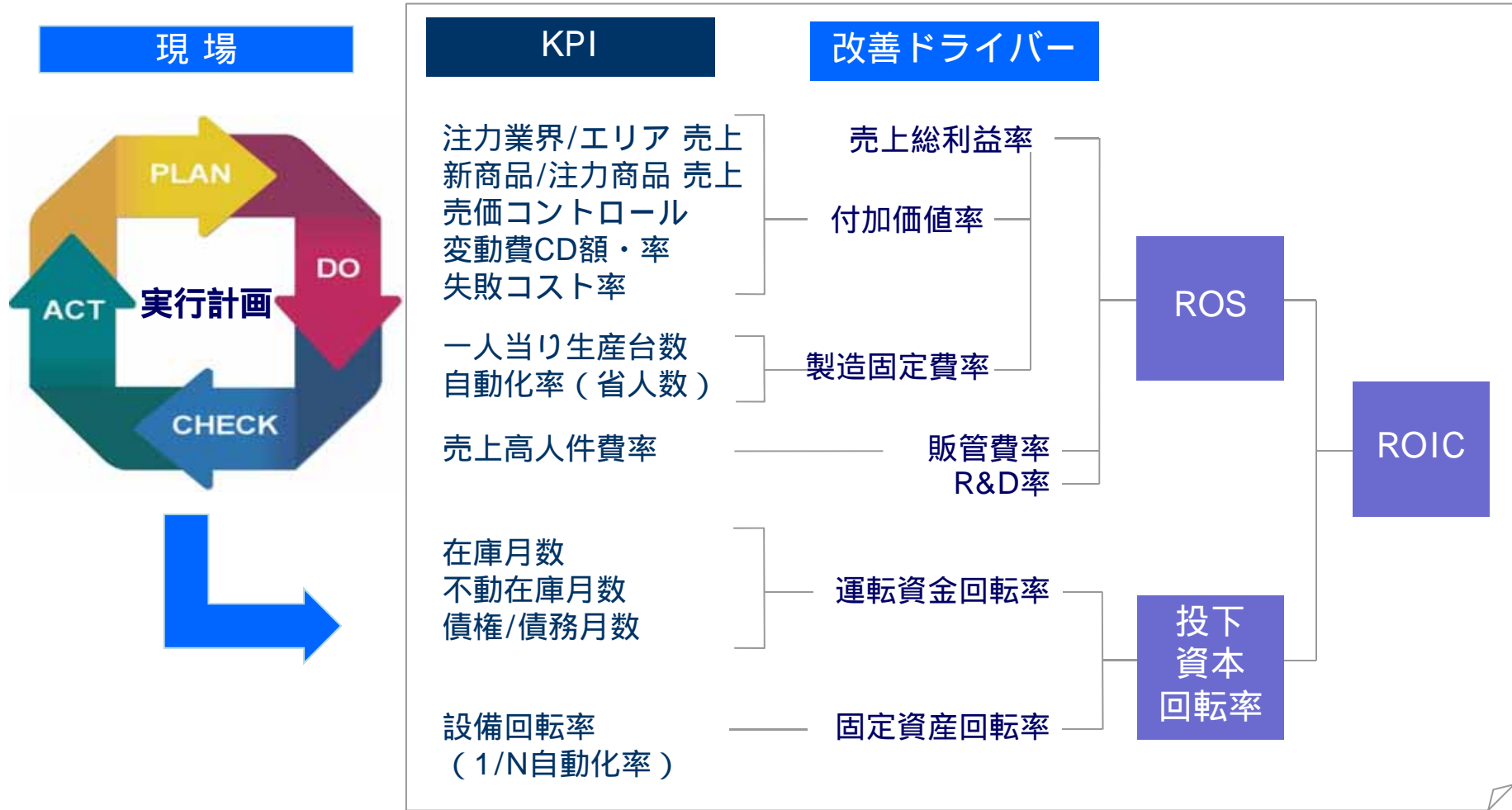
ROIC経営

2年前から本格的にROIC経営を実行



ROIC逆ツリー展開

逆ツリー展開を通じ、現場まで繋がったKPI/PDCAを実行



ROIC経営の狙い

ROIC経営により、企業価値向上を実現するマネジメントシステムを構築

1. なぜROICなのか？
 - ROICは、異なるドメイン・事業を評価する時に**フェアな指標**
2. オムロン流ROIC経営（ROIC逆ツリー展開）とは？
 - 事業特性に合わせ、事業ごとに改善ドライバーと目標を設定
 - 経営から現場まで、全社をつないでPDCAサイクルを実施
 - 特に**売上総利益（GP）率に注力**
3. なぜ、GP率なのか？
 - 生産/販売/開発/企画部門を、**共通の目標・戦略で連結**できる（**「事業タテ通し」**）
 - **事業部門（タテ）と機能部門（ヨコ）の連結により、強い収益構造が構築**できる

ROIC経営の今後の展開

ROIC逆ツリーの現場への浸透・実践を通じて、現場での理解が深まり、
「ROICの式」自体も進化し始めている

ROICの一般式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})}{\text{投下資金}}$$

オムロンとして「ROIC逆ツリー」で活用している式 (ROIC 1.0)

$$\text{ROIC} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資金 (運転資金 + 固定資産)}}$$

「ROIC逆ツリー」の現場起点で進化した翻訳式 (ROIC 2.0)

$$\text{ROIC} = \frac{(V)}{(N) + (L)}$$

ROIC経営の今後の展開

ROIC経営の進化 = ROIC経営2.0をスタートさせる

ROICのより深い理解により、各人が自分ごととして捉え、自律的に活動が展開できるように進化させていく。

<ROIC翻訳式>

$$\text{ROIC} = \frac{\text{お客様（ステークホルダー）への価値（V）} \uparrow \uparrow}{\text{必要な経営資源（N）} \uparrow + \text{滞留している経営資源（L）} \downarrow}$$

↳「モノ、カネ、時間」 ↳「ムリ、ムダ、ムラ」

- お客様（後工程もお客様）への価値の最大化（分子）
- （N）と（L）に分解したうえで最適化*（分母）

*（L）を最小化して、
（V）の最大化に必要な十分なりソースを（N）にシフト/投入する

経営の革新 目標開示 & エンゲージメント

経営の革新 ⑤ 目標開示 & エンゲージメント



中期経営目標の開示

EARTH-1 STAGEにおけるROIC・EPSの目標を開示

中期経営方針

“自走的”な成長構造の確立

中期経営目標
(2016年度)売上高：9,000億円以上
売上総利益率：40%以上
営業利益率：10%以上

ROIC：13%前後

ROE：13%前後

EPS：290円前後

企業理念に基づく経営

ROIC経営の実践

エンゲージメント

今後も持続的な成長を目指します

<注意事項>

1. 当社の連結決算は米国会計基準を採用しています。
2. 業績見通し等は、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なることがあります。

実際の業績等に影響を与えうる重要な要因には、

- () 当社の事業領域を取り巻く日本および海外の経済情勢
- () 当社製品・サービスに対する需要動向
- () 新技術開発・新商品開発における当社グループの能力
- () 資金調達環境の大幅な変動
- () 他社との提携・協力関係
- () 為替・株式市場の動向
- () 事故・震災など

があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

< I R に関するお問い合わせ >

オムロン株式会社
経営 I R 室 経営 I R 部

電話 : 03-6718-3421

E-mail : omron_ir@omron.co.jp

HP アドレス : www.omron.co.jp

参考：会社データ

創業	1933年（昭和8年）5月10日
本社	京都市下京区塩小路通堀川東入
連結売上高	7,730億円（14年3月期連結）（うち、海外売上高構成比54%）
連結従業員数	連結36,842人、国内11,374/海外25,468人*
上場市場	東証1部（証券コード 6645）
子会社数	連結子会社158社、持分法適用関連会社11社**
発行済株式総数	217,398千株**
時価総額	約11,479億円（2015年2月27日現在、株価5,280円）
単元株	100株

* 2014年3月末時点、** 2014年12月末時点

参考：事業内容と売上構成

その他事業（環境など）

太陽光発電用パワーコンディショナなど



ヘルスケア事業

世界中の人々の健康をサポート
（電子血圧計、体温計など）



社会システム事業

社会インフラのための多彩なシステムで、快適で安全な社会生活に貢献
（自動改札機・券売機など）



車載事業

安全で、人と環境にやさしいクルマを目指し、カーエレクトロニクスの新たな領域にチャレンジ
（電動パワステコントローラなど）

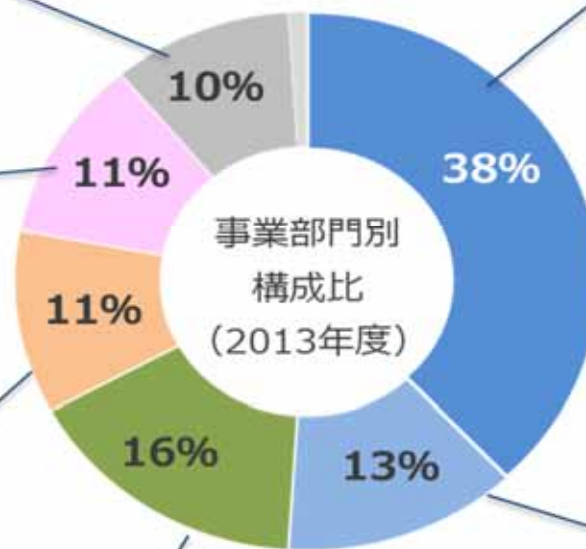
制御機器事業

工場自動化により、世界のものづくり革新をリードするオムロンの主力事業
（センサ、コントロール機器など）



電子部品事業

家電、通信機器などの高性能化に貢献
（リレー、スイッチなど）



* 上記以外に売上高には
消去調整他が1%含まれます